

**Pemahaman Hubungan antara Modal Sosial dan Perkongsian
Pengetahuan dalam *Community of Practice* di Sektor Awam Malaysia:
Kesan ke atas Prestasi Kerja Individu**

(Understanding Relationship between Social Capital and Knowledge Sharing in Community of Practice in Malaysia Public Sector: Impact on Individual Work Performance)

Mohd Zabri Yusoff

Rosmah Mat Isa

Nor Liza Abdullah

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Cabaran terbesar perkongsian pengetahuan dalam *Community of Practice* ialah kesediaan individu untuk berkongsi pengetahuan mereka. Kertas ini mengintegrasikan Teori Modal Sosial dan Teori Berasaskan Pengetahuan Firma untuk memeriksa hubungan antara modal sosial dan perkongsian pengetahuan, serta kesannya ke atas prestasi kerja individu. Data kajian dikutip daripada ahli-ahli Kumpulan Inovatif dan Kreatif di Majlis Perbandaran Kuantan, dan Jabatan Kastam DiRaja Malaysia. Sebanyak 219 sampel telah dianalisis menggunakan PLS-SEM. Dapatan kajian menunjukkan keakraban, kepercayaan, bahasa sepunya, dan matlamat sepunya boleh mempengaruhi individu untuk berkongsi pengetahuan mereka, serta perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja individu. Justeru, untuk mempertingkatkan aktiviti perkongsian pengetahuan dalam *Community of Practice*, pihak kerajaan perlu memberi penekanan kepada aspek-aspek berkaitan modal sosial.

Kata kunci: *Community of practice; knowledge management; social capital; knowledge sharing; public sector*

ABSTRACT

The biggest obstacle to encourage knowledge sharing activities in the *Community of Practice* is the willingness of individual to share their knowledge with one another. By integrating the Social Capital Theory and the Knowledge-Based Theory of the Firm, this paper examines the relationship between social capital and knowledge sharing, and its impact on individual performance. Data were collected from the Innovative and Creative Circle members in Kuantan Municipal Council and the Royal Malaysian Customs Department. A total of 219 samples were analysed using PLS-SEM. The results showed that closeness, trust, shared language and shared vision promote individuals' knowledge sharing behavior, and have positive relationships with individual's work performance. As such, to improve knowledge sharing activities in the *Community of Practice*, the need to understand and focus the underlying aspects related to the social capital is imperative.

Keywords: *Community of practice; pengurusan pengetahuan; modal sosial; perkongsian pengetahuan; sektor awam*

PENGENALAN

Pengetahuan adalah sumber yang penting dan strategik kepada organisasi untuk mendapatkan kelebihan daya saing (Kogut & Zander 1996). Untuk memastikan pengetahuan tersebut benar-benar dapat memberi manfaat dan nilai yang signifikan kepada organisasi, maka organisasi perlu memproses dan menguruskan pengetahuan tersebut melalui kaedah yang berkesan (Macpherson & Antonacopoulou 2013). Salah satu kaedah yang diakui keberkesanannya adalah kaedah personalisasi iaitu perkongsian pengetahuan secara semula jadi, di mana organisasi menyediakan platform bagi menghubungkan antara pencari pengetahuan dengan individu yang mempunyai pengetahuan yang diperlukan (Schenkel & Teigland 2008). Salah satu kaedah personalisasi ini adalah *Community of Practice* (CoP) (Wenger 2004), dan di dalam sektor awam di Malaysia ia dikenali dengan Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK). Di dalam konteks ini, CoP di definisikan sebagai sekumpulan individu yang mengambil berat dan teruja tentang perkara atau masalah yang sama serta mendalami pengetahuan dan kemahiran dalam perkara tersebut melalui interaksi berterusan (Wenger 2004).

Aktiviti terpenting dalam CoP adalah perkongsian pengetahuan (Jeon, Kim & Koh 2011). Perkongsian pengetahuan merupakan satu proses yang melibatkan kerelaan individu dalam organisasi untuk berkongsi pengetahuan yang dimiliki sama ada berbentuk eksplisit ataupun tacit, dan boleh mempertingkatkan prestasi mereka (Gibbert & Krause 2002). Kajian menunjukkan bahawa perkongsian pengetahuan boleh mendatangkan banyak faedah sama ada kepada individu mahupun organisasi seperti dapat menjimatkan masa pekerja dan majikan, meningkatkan penghasilan kerja, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran, inovatif, dan menyelesaikan isu-isu yang kompleks (cth. Kang, Kim & Chang 2008; Gottschalk 2007). Walaupun pengetahuan diakui dapat memberi manfaat yang besar kepada individu dan organisasi, namun ia tidak mempunyai sebarang nilai sekiranya individu tidak bersedia untuk berkongsi pengetahuan mereka (Chiu, Hsu & Wang 2006). Oleh itu, fenomena ini memerlukan keterangan empirik bagi memahami sebab-sebab kesediaan seseorang itu untuk berkongsi pengetahuan mereka dalam CoP (Law & Chang 2012). Sorotan literatur menunjukkan kajian empirikal berkaitan perkara ini masih lagi sedikit dan kajian lanjut adalah sangat diperlukan (Jeon et al. 2011). Sementelah, Wu dan Zhu (2012) menegaskan faktor yang mempengaruhi kesediaan individu untuk berkongsi pengetahuan merupakan isu terpenting yang perlu diselidik oleh pengamal dan pengurus pengetahuan. Malah, pemahaman yang mendalam dan tepat mengenai faktor ini boleh menjadi maklumat berguna untuk mempromosikan perkongsian pengetahuan dalam CoP dengan lebih berkesan (Chiu et al. 2006).

Sorotan literatur juga menunjukkan kajian mengenai perkongsian pengetahuan dalam CoP ke atas prestasi individu masih lagi sedikit, lebih-lebih lagi yang menggunakan pendekatan kuantitatif (Neufeld, Fang & Wan 2013). Begitu juga, kajian secara empirikal mengenai perkongsian pengetahuan yang dihubungkan dengan prestasi individu dalam sektor awam adalah masih kurang (Zawiyah, Mohd Bakhari, Kamsuriah & Maryati 2012). Di Malaysia, CoP yang dikenali dengan KIK adalah sebagai mekanisme perkongsian pengetahuan untuk membangunkan modal insan sektor awam yang boleh meningkatkan kecekapan agensi kerajaan dalam menyampaikan perkhidmatan kepada rakyat (MAMPU 2009). Dalam aktivitinya, KIK menekankan konsep dan falsafah berasaskan pengetahuan dan kreativiti, idea, pembelajaran, pengenalanpastian dan penyelesaian masalah, persekitaran yang kondusif, serta teknik-teknik penganalisan yang sistematik (MAMPU 2009). Sehubungan itu, individu yang terlibat dalam KIK dijangka akan dapat memberi manfaat dalam pembangunan diri mereka sendiri. Di samping itu, keterlibatan mereka dalam KIK juga membantu mereka mengaplikasikan pengalaman dan pengetahuan mereka dalam kerja

seharian mereka seperti keupayaan mencipta cara bekerja baharu, kebolehan menyelesaikan masalah atau membuat penambahbaikan kerja, peningkatan semangat bekerja secara berpasukan, penyemaian dan penerapan nilai serta etika kerja positif, penglibatan dan peningkatan komitmen terhadap kerja, dorongan kerja yang tinggi, kesedaran mengenai tanggungjawab terhadap diri sendiri, kumpulan, organisasi dan negara, serta pewujudan hubungan yang harmoni di antara pihak pengurusan dan pekerja (MAMPU 2009). Justeru, pemahaman yang mendalam tentang perkongsian pengetahuan boleh membantu pihak kerajaan merangka langkah-langkah yang lebih berkesan dalam memantapkan aktiviti perkongsian pengetahuan dan akhirnya boleh mengupayakan penjawat awam memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat (Tangaraja, Mohd Rasdi, Ismail & Abu Samah 2015).

Berdasarkan hujahan tersebut, objektif kajian adalah untuk memeriksa hubungan faktor modal sosial dengan perkongsian pengetahuan, dan hubungan perkongsian pengetahuan dengan prestasi kerja individu.

KAJIAN-KAJIAN TERDAHULU BERKAITAN PERKONGSIAN PENGETAHUAN DALAM CoP

Menelusuri literatur menemukan berbagai model kajian berkaitan perkongsian pengetahuan dalam CoP seperti oleh Amayah (2013), Chang dan Chuang (2011), Chiu et al. (2006), Hau et al. (2013), Law dan Chang (2012), Shan, Xin, Wang, Li dan Li (2013), Wasko dan Faraj (2005), Zawiyah et al. (2012) dan lain-lain. Literatur menunjukkan banyak kajian lepas seperti Chiu et al. (2006), Chang dan Chuang (2011), serta Shan et al. (2013) mengadaptasikan model yang dibangunkan oleh Wasko dan Faraj (2005). Walau bagaimanapun, pengkaji mendapati model yang dibangunkan oleh Wasko dan Faraj (2005) dan beberapa orang pengkaji lain adalah berbeza daripada model yang akan dibangunkan oleh pengkaji dari aspek tertentu seperti dimensi modal sosial, impak aktiviti perkongsian pengetahuan, dan cadangan kerangka bersepadu. Sebagai contoh Wasko dan Faraj (2005), serta Law dan Chang (2012) membicarakan modal sosial berdasarkan tiga dimensi seperti dilontarkan oleh Nahapiet dan Ghoshal (1998). Walau bagaimanapun, konstruk yang dibangunkan mereka tidak mengikut manifestasi sebenar seperti yang dicadangkan oleh Nahapiet dan Ghoshal (1998). Sebagai contoh, Wasko dan Faraj (2005) tidak menyentuh dalam perbincangan mereka berkenaan bahasa sepunya dan matlamat sepunya dalam dimensi modal kognitif. Sedangkan kajian oleh pengkaji mengikuti semua manifestasi bagi setiap dimensi yang dibangunkan oleh Nahapiet dan Ghoshal (1998). Di samping itu, pengkaji-pengkaji seperti Chang dan Chuang (2011), Chiu et al. (2006), serta Shan et al. (2013) melihat impak aktiviti perkongsian pengetahuan dari sudut kuantiti dan kualiti pengetahuan. Manakala, pengkaji pula melihat impak perkongsian pengetahuan kepada prestasi kerja individu.

Dalam kajian bidang pengurusan pengetahuan, pengkaji-pengkaji menekankan tiga perkara utama iaitu input, proses, dan output (Zawiyah et al. 2012). Literatur menunjukkan kebanyakan kajian empirikal terhadap ketiga-tiga perkara tersebut dibuat secara berasingan (Lee, Kim & Kim 2012). Terdapat pengkaji yang hanya melihat faktor yang mempengaruhi perkongsian pengetahuan (input) dan perkongsian pengetahuan (proses) (cth. Ardichvili 2008; Noorazah Md Noor & Juhana Salim 2011; Nurin Hanani Baharul Azhar 2012). Manakala, yang lainnya mengkaji hubungan antara perkongsian pengetahuan (proses) dengan prestasi organisasi (output) (cth. Schenkal & Teigland 2008). Literatur menunjukkan terdapat jurang kajian yang menguji hubungan antara perkara-perkara tersebut daripada perspektif yang bersepadu (Lee et al. 2012). Sedangkan kajian yang lebih bersepadu merupakan asas yang kritikal dalam menformulasikan polisi yang berkesan untuk membangunkan ekologi

komuniti pekerja yang berpengetahuan (Zawiyah et al. 2012). Justeru, kajian ini mengambil pendekatan bersepadu dengan mengemukakan model yang menguji pendorong dan impak perkongsian pengetahuan dalam CoP. Ini adalah penting kerana hasil kajian ini nanti dijangka dapat memberi penerangan menyeluruh tentang pengurusan pengetahuan bermula dengan faktor yang mendorong tingkahlaku pekerja untuk berkongsi pengetahuan dan kesan perkongsian ini kepada prestasi mereka.

Pengkaji mendapati model yang dibangunkan dalam kajian Chang dan Chuang (2011) adalah model terhampir yang akan diikuti oleh pengkaji. Mereka menggunakan Teori Modal Sosial (*Social Capital Theory*) (SCT) (Bourdieu 1986; Nahapiet & Ghoshal 1998; Putnam 1993) sebagai asas kajian mereka, yang mana turut digunakan dalam kajian ini. Manakala, model perkongsian pengetahuan dalam sektor awam di Malaysia yang dicadangkan oleh Zawiyah et al. (2012) diikuti oleh pengkaji untuk memeriksa penghasilan perkongsian pengetahuan terhadap prestasi kerja individu. Walaupun model Zawiyah et al. (2012) belum diuji secara empirikal, namun sesuai diikuti kerana persamaan penggunaan teori iaitu Teori Berasaskan Pengetahuan Firma (*Knowledge Based Theory of the Firm*) - (KBT) (Grant 1996; Spender 1996).

LATAR BELAKANG TEORETIKAL DAN KERANGKA KAJIAN

FAKTOR MODAL SOSIAL DAN PERKONGSIAN PENGETAHUAN

Kajian ini merangkumkan dua teori iaitu SCT (Bourdieu 1986; Nahapiet & Ghoshal 1998; Putnam 1993), dan KBT (Grant 1996; Spender 1996). SCT adalah satu teori yang memberi penegasan kepada interaksi, hubungan dan persefahaman dalam aktiviti sosial berdasarkan nilai-nilai tertentu untuk mencapai matlamat dan objektif yang sama (Bourdieu 1986; Nahapiet & Ghoshal 1998; Putnam 1993). Dalam kajian ini, modal sosial didefinisikan sebagai interaksi, hubungan dan persefahaman di antara individu yang dibina berasaskan nilai-nilai tertentu yang boleh meningkatkan kuantiti dan kualiti kerjasama dalam sesebuah organisasi bagi mencapai matlamat yang sama (Nahapiet & Ghoshal 1998).

Modal sosial dianggap sebagai sumber penting dalam sistem sosial dan telah terbukti melalui literatur terdahulu tentang perkaitannya dengan perkongsian pengetahuan. Kajian lepas menemui bahawa modal sosial seperti modal struktur, hubungan, dan kognitif boleh mempengaruhi tingkah laku individu dalam CoP untuk berkongsi pengetahuan mereka (cth. Ardichvili 2008; Chiu et al. 2006; Hau et al. 2013). Kesemua sisi kajian ini menunjukkan bahawa faktor modal sosial dalam konteks perkongsian pengetahuan boleh menerangkan bagaimana interaksi sosial, hubungan serta persefahaman boleh mendorong seseorang untuk berkongsi pengetahuan mereka. Malah, faktor ini kritikal untuk diperbincangkan kerana cabaran terbesar kelangsungan CoP dikaitkan dengan dorongan dan kesediaan ahlinya untuk berkongsi pengetahuan berdasarkan modal sosial (Casimir, Lee & Loon 2012). Menurut Goh dan Sandhu (2013) modal sosial adalah faktor berkaitan sosial manusia, justeru ia adalah kunci kepada kesediaan individu untuk berkongsi pengetahuan mereka. Umumnya, modal sosial boleh dibahagikan kepada tiga dimensi, iaitu modal struktur, modal hubungan, dan modal kognitif (Hazleton & Kennan 2000; Nahapiet & Ghoshal 1998; Tsai & Ghoshal 1998).

MODAL STRUKTUR

Modal struktur merupakan sebuah pola hubungan di antara individu dan interaksi sosial yang ada di dalam sesebuah organisasi (Leana & Pil 2006). Nahapiet dan Ghoshal (1998) mendefinisikan modal struktur sebagai keseluruhan bentuk hubungan di antara para pelaku dalam rangkaian sosial. Individu dikatakan mendekati individu lain dalam organisasi untuk

mencari dan berkongsi sumber yang menjadi minat bersama melalui interaksi sosial (Pandey & Dutta 2013). Tsai dan Ghoshal (1998) mengungkapkan bahawa interaksi sosial sebagai saluran penting untuk aliran maklumat dan sumber. Marsden dan Campbell (1984) menyifatkan di antara kekuatan interaksi sosial merangkumi kuantiti komunikasi dan keakraban. Dalam nada yang hampir sama, Tangaraja et al. (2015) menyatakan kekuatan interaksi sosial berkait rapat dengan ikatan emosi dan kekerapan berhubung. Justeru, dalam kajian ini, modal struktur dilihat dari sudut (i) keakraban, dan (ii) kuantiti interaksi.

Keakraban Marsden dan Campbell (1984) mentakrifkan keakraban sebagai suatu ikatan emosi yang kuat di antara satu sama lain. Nahapiet dan Ghoshal (1998) berhujah bahawa keakraban dalam rangkaian mempengaruhi akses kepada pihak pemberi dan penerima untuk berkongsi dan bertukar-tukar pengetahuan mereka. Sorotan literatur menemui sokongan empirikal bahawa keakraban dalam interaksi sosial boleh memberi pengaruh dalam pemerolehan pengetahuan, perkongsian dan pertukaran pengetahuan sama ada di antara unit atau di dalam unit bagi sesebuah organisasi (Tsai & Ghoshal 1998). Interaksi sosial yang berlaku melalui penghantaran dan membalas mesej mewujudkan keakraban antara individu (Wasko & Faraj 2005). Keakraban membolehkan ahli bersedia untuk memperuntukkan masa dan peluang yang mencukupi untuk bertukar-tukar idea dan pengetahuan, boleh mewujudkan keadaan yang kondusif untuk mengeksploitasi pengetahuan (Chow & Chan 2008; Li & Luo 2010; Tangaraja et al. 2015). Penemuan ini adalah selari dengan Lin, Wu dan Lu (2012) yang berpendapat bahawa hubungan antara ahli pasukan yang akrab boleh menyumbang kepada kualiti interaksi serta suasana yang lebih baik untuk perkongsian pengetahuan. Justeru, hipotesis yang dicadangkan adalah:

H₁ Keakraban mempunyai hubungan yang positif dengan perkongsian pengetahuan.

Kuantiti Interaksi Marsden dan Campbell (1984) mentakrifkan kuantiti interaksi sebagai kekerapan seseorang itu berhubung di antara satu sama lain atas pelbagai sebab. Kogut dan Zander (1996) mencadangkan bahawa kuantiti interaksi di antara ahli-ahli yang berlainan fungsi di dalam sesebuah organisasi secara positif boleh mempengaruhi kepantasan pembelajaran. Andrews (2010) berpendapat bahawa kuantiti interaksi boleh meningkatkan potensi kerjasama dua hala di antara ahli-ahli dalam organisasi dan sekali gus mempunyai pengaruh yang baik terhadap prestasi organisasi. Ring dan Van de Ven (1994) menemui bahawa jika jumlah masa yang banyak diperuntukkan untuk berinteraksi, maka ia akan memberi impak yang lebih besar dan luas dalam pertukaran pengetahuan. Malah, kuantiti interaksi juga boleh membawa kepada norma-norma kasih sayang antara ahli-ahli komuniti yang secara tidak langsung mendorong mereka untuk membantu antara satu sama lain (Krackhardt 1992). Sorotan literatur menunjukkan salah satu cara mengukur keaktifan individu dalam CoP maya adalah dengan menentukan kuantiti dan kekerapan perhubungan mereka dalam rangkaian (Krackhardt 1992). Justeru, hipotesis yang dicadangkan adalah:

H₂ Kuantiti interaksi mempunyai hubungan yang positif dengan perkongsian pengetahuan.

MODAL HUBUNGAN

Modal hubungan menerangkan jenis hubungan peribadi yang telah dibangunkan berasaskan sejarah interaksi di antara satu sama lain (Nahapiet & Ghoshal 1998). Modal hubungan menjadi asas yang membolehkan ahli-ahli dalam rangkaian dapat mengakses maklumat, pengetahuan dan sumber dengan lebih mudah (Inkpen & Tsang 2005). Modal hubungan boleh dilihat melalui identifikasi, memberi dan menerima (timbal balas), serta percaya

mempercayai (Nahapiet & Ghoshal 1998). Justeru, modal hubungan dilihat dari aspek (i) identifikasi, (ii) timbal balas, dan (iii) kepercayaan.

Identifikasi Identifikasi merujuk kepada konsep diri seseorang yang menentukan ciri-ciri penyertaan inklusif dalam sosial (Bagozzi & Dholakia 2002). Hazleton dan Kennan (2000) menganjurkan identifikasi sebagai sejauh mana individu melihat diri mereka mempunyai hubungan dengan individu yang lain. Nahapiet dan Ghoshal (1998) menyatakan bahawa identifikasi adalah proses di mana individu melihat orang lain atau kumpulan sebagai “satu”. Dalam kajian ini, identifikasi merujuk kepada rasa kekitaan seseorang individu dan perasaan positif terhadap CoP (Chiu et al. 2006). Individu yang mempunyai identifikasi yang kuat dalam sesebuah komuniti lebih mudah dan cenderung untuk menyumbang dan meminta bantuan dalam menyelesaikan masalah mereka (Chiu et al. 2006). Yoo, Suh dan Lee (2002) menemui bukti bahawa identifikasi menjadikan individu lebih cenderung untuk menyumbang pengetahuan dalam CoP. Bagozzi dan Dholakia (2002), serta Dholakia, Bagozzi dan Pearo (2004) menemui bahawa identifikasi adalah ciri yang penting menentukan kesanggupan individu untuk komited berkongsi pengetahuan dalam CoP. Nahapiet dan Ghoshal (1998) berhujah bahawa identifikasi bertindak sebagai sumber yang mempengaruhi berlakunya proses pertukaran pengetahuan. Manakala, identifikasi yang berbeza dalam komuniti merupakan antara halangan besar untuk berlakunya perkongsian maklumat, pembelajaran, dan penciptaan pengetahuan (Ardichvili, Page & Wentling 2003). Justeru, hipotesis yang dicadangkan adalah:

H₃ Identifikasi mempunyai hubungan yang positif dengan perkongsian pengetahuan.

Timbal Balas Timbal balas merujuk kepada satu set peraturan sosial yang diterima dalam transaksi di mana pihak yang menyumbang pengetahuan kepada satu pihak lain menjadi obligasi kepada pihak kedua untuk membalasnya, dan pihak yang menyumbang percaya sumbangan mereka adalah berbaloi (Chiu et al. 2006). Tangaraja et al. (2015) menyatakan timbal balas memainkan peranan penting dalam hubungan di antara individu kerana ia menjadi komitmen, hak dan tindakan kolektif untuk membayar balik apa yang diperolehi, dan sedia menawarkan bantuan apabila diperlukan. Jeon et al. (2011) menyatakan timbal balas melibatkan hubungan sosial “memberi dan menerima”. Ahli dalam CoP mengharapkan timbal balas bagi mewajarkan mereka berkorban dengan memperuntukkan masa dan usaha untuk berkongsi pengetahuan mereka (Jeon et al. 2011). Hau et al. (2013), serta Tamjidyamcholo, Baba, Tamjid dan Gholipour (2013) dalam kajian mereka mendapati bahawa terdapat hubungan positif di antara sifat timbal balas dengan perkongsian pengetahuan. Chennamaneni, Teng dan Raja (2012), serta Ng dan pemberton (2012) juga menemui bahawa timbal balas merupakan faktor penting kesediaan pekerja untuk berkongsi pengetahuan. Justeru, hipotesis yang dicadangkan adalah:

H₄ Timbal balas mempunyai hubungan yang positif dengan perkongsian pengetahuan.

Kepercayaan Chang dan Chuang (2011) mendefinisikan kepercayaan sebagai keyakinan dan jangkaan individu bahawa ahli lain boleh melakukan tingkah laku yang konsisten mengikuti norma-norma dan prinsip-prinsip CoP. Apabila seseorang mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi di antara satu sama lain, maka mereka akan bekerja dengan lebih berkesan. Noorazah Md Noor dan Juhana Salim (2011) menyatakan kepercayaan di kalangan pekerja boleh mempertingkatkan keaktifan aktiviti perkongsian pengetahuan. Oleh itu, perlu ada kepercayaan dan saling memahami dalam CoP supaya pengetahuan tasit dapat dipindahkan dengan jayanya (Ardichvili 2008; Ardichvili et al. 2003). Dirks (1999) menemui

bahawa kepercayaan mempunyai kesan positif terhadap perkongsian pengetahuan dalam sesebuah kumpulan. Penemuan Dirk (1999) telah disahkan oleh Tamjidyamcholo et al. (2013), Levin & Cross (2004), serta Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer dan Van Engelen (2006). Justeru, hipotesis yang dicadangkan adalah:

H₅ Kepercayaan mempunyai hubungan yang positif dengan perkongsian pengetahuan.

MODAL KOGNITIF

Modal kognitif merujuk kepada sumber-sumber yang membolehkan pelaku di dalam rangkaian berkongsi pemahaman dan tafsiran yang sama untuk mencapai matlamat dan keberhasilan yang ditetapkan (Inkpen & Tsang 2005; Nahapiet & Ghoshal 1998). Menurut Cabrera dan Cabrera (2005), modal kognitif diperoleh melalui naratif bahasa, serta matlamat sepunya yang dikongsi bersama di kalangan ahli-ahli rangkaian. Justeru, modal kognitif mempunyai dua aspek penting, iaitu, (i) bahasa sepunya, dan (ii) matlamat sepunya.

Bahasa Sepunya Bahasa menghidangkan fungsi penting dalam interaksi untuk membolehkan individu berbincang dan bertukar-tukar maklumat, bertanya soalan, dan menjalankan aktiviti kolektif (Law & Chang 2012). Chang dan Chuang (2011) mendefinisikan bahasa sepunya sebagai penggunaan perbendaharaan kata dan istilah tersendiri oleh peserta untuk memudahkan komunikasi dalam komuniti maya. Bahasa dan kod yang dikongsi bersama boleh meningkatkan kefahaman di antara ahli-ahli dan membolehkan mereka merumuskan pengetahuan yang diperoleh dengan lebih mudah dan berkesan (Tamjidyamcholo et al. 2013). Ardichvili, Maurer, Li, Wentling dan Stuedemann (2006) dalam kajian perbandingan bagi negara China, Brazil dan Rusia, mendapati bahawa bahasa sepunya mempunyai hubungan yang positif untuk ahli-ahli dalam CoP maya menyumbang pengetahuan mereka. Chiu et al. (2006) turut menemui bahawa bahasa sepunya boleh mempengaruhi ahli komuniti untuk terlibat secara aktif dalam aktiviti-aktiviti pertukaran pengetahuan dan meningkatkan kualiti pengetahuan yang dikongsi. Kajian yang dilaksanakan oleh Welch dan Welch (2008) juga menunjukkan bahawa bahasa sepunya boleh meningkatkan kekerapan komunikasi dan perkongsian pengetahuan dalam syarikat multinasional. Justeru, hipotesis yang dicadangkan adalah:

H₆ Bahasa sepunya mempunyai hubungan yang positif dengan perkongsian pengetahuan.

Matlamat Sepunya Tsai dan Ghoshal (1998) menganjurkan bahawa matlamat sepunya merupakan ikatan mekanisme yang membantu sesebuah organisasi untuk mengintegrasikan atau untuk menggabungkan sumber di antara bahagian-bahagian yang berbeza. Alavi, Kayworth dan Leidner (2006) menemui bahawa matlamat sepunya mempunyai hubungan yang positif bagi mudah cara amalan perkongsian pengetahuan yang berkesan antara ahlinya. Dalam nada yang hampir sama, Quigley et al. (2007) mencadangkan matlamat sepunya merupakan salah satu cara mengatasi halangan dalam perkongsian pengetahuan. Chow dan Chan (2008) turut menemui bahawa matlamat sepunya boleh mempengaruhi individu untuk berkongsi pengetahuan mereka. Ardichvili (2008) juga mencadangkan matlamat sepunya boleh mempengaruhi individu untuk berkongsi pengetahuan mereka. Justeru, hipotesis yang dicadangkan adalah:

H₇ Matlamat sepunya mempunyai hubungan yang positif dengan perkongsian pengetahuan.

PERKONGSIAN PENGETAHUAN DAN PRESTASI KERJA INDIVIDU

KBT pula menerangkan bahawa pengetahuan merupakan sumber strategik yang signifikan bagi meningkatkan prestasi organisasi dan kelebihan persaingan (Grant 1996; Spender 1996). KBT menyatakan interaksi di kalangan individu mahupun kumpulan boleh mencipta pengetahuan, dan seterusnya impak interaksi tersebut kepada kelebihan persaingan (Grant 1996). Pengetahuan yang dikumpulkan dan dipunyai secara meluas dalam firma, hanya mempunyai nilai strategik apabila organisasi berjaya mewujudkan ekosistem yang kondusif untuk membolehkan berlakunya aktiviti perkongsian pengetahuan dengan berkesan (Kogut & Zander 1996). Organisasi yang berusaha untuk meningkatkan prestasi mereka perlu mewujudkan suasana dan persekitaran yang bersesuaian bagi membolehkan aktiviti perkongsian pengetahuan berlaku dengan berkesan. Menurut Yang et al. (2012) suasana dalam CoP membuatkan ahlinya berasa tenang dan setaraf seterusnya boleh mendorong mereka untuk berkongsi pengetahuan. Pendapat ini selaras dengan Guechtouli, Rouchier dan Orillard (2013) yang menyatakan di antara tempat terbaik untuk berkongsi pengetahuan adalah dalam CoP.

Sungguhpun KBT secara umumnya merujuk kepada sektor swasta, tetapi ia boleh dilaraskan kepada sektor awam dengan memperluaskan skop 'kelebihan persaingan' kepada 'penyampaian perkhidmatan' (Zawiyah et al. 2012). Kualiti dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan awam dipengaruhi oleh banyak faktor seperti struktur organisasi, tanggungjawab, keupayaan, maklumat, dan kemahiran penjawat awam serta pengetahuan yang mereka ada (Wiig 2002). Di antara faktor tersebut, pengetahuan merupakan faktor dan asas utama yang menunjangi cara dan haluan sebarang tindakan positif penjawat awam (Wiig 2002). Justeru, untuk memastikan pengetahuan dapat dijadikan sebagai sumber yang strategik, sesebuah firma perlu memproses dan mengintegrasikan pengetahuan yang terdapat pada individu dengan berkesan melalui aktiviti perkongsian pengetahuan (Kogut & Zander 1996). Untuk itu, perkongsian pengetahuan boleh didefinisikan sebagai satu proses yang melibatkan kerelaan individu dalam organisasi untuk berkongsi pengetahuan yang dimiliki sama ada berbentuk eksplisit ataupun tacit dan boleh mempertingkatkan prestasi mereka (Gibbert & Krause 2002).

Prestasi kerja individu lazimnya dikaitkan dengan ukuran hasil dalam persekitaran pekerjaan (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet Henrica & van der Beek 2011). Prestasi kerja individu boleh didefinisikan sebagai tindakan dan tingkah laku penjawat awam dalam melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan boleh mempengaruhi pencapaian objektif organisasi (Teigland & Wasko 2009). Di dalam perkhidmatan awam di Malaysia, pengukuran dan penilaian prestasi kerja individu berpandukan Sistem Saraan Malaysia (SSM) (JPA 2002). Sistem penilaian prestasi dalam SSM adalah berasaskan tahap prestasi pekerja yang dilaporkan dalam Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT) berasaskan penghasilan kerja, pengetahuan dan kemahiran, kualiti peribadi, jalinan hubungan dan kerjasama, serta kegiatan dan sumbangan (JPA 2002, 2009).

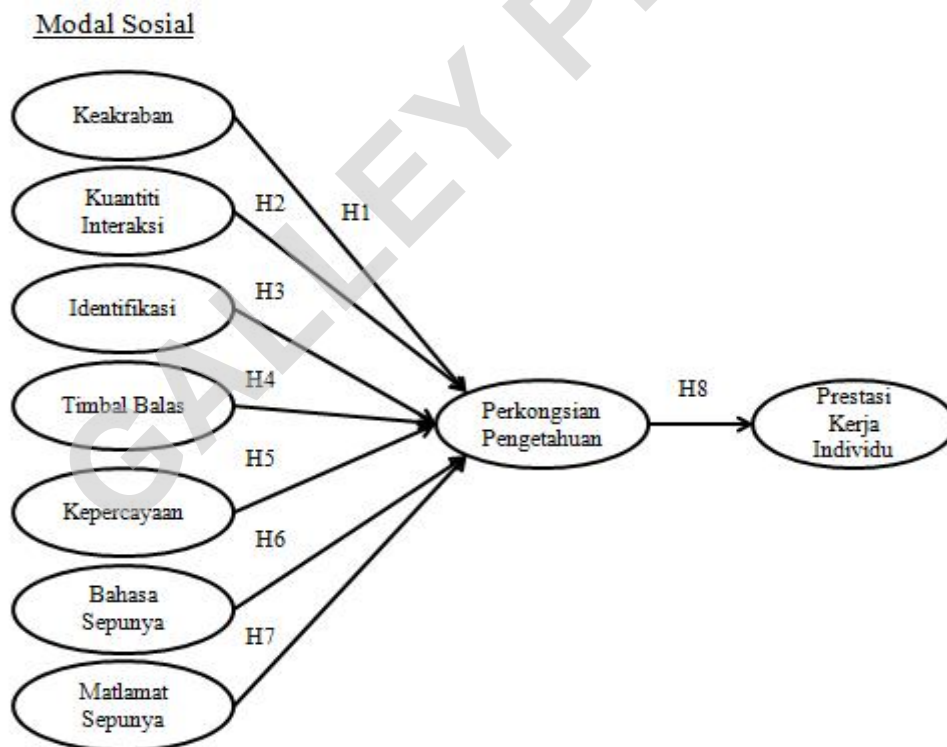
Terdapat kajian empirikal berkaitan perkongsian pengetahuan dan prestasi kerja individu. Kajian yang dibuat oleh Kang et al. (2008) menunjukkan perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan yang positif untuk meningkatkan prestasi kerja individu seperti mengurangkan kesilapan, mempertingkatkan kreativiti, dan memperkayakan pengetahuan. Kajian oleh Gottschalk (2007) pula menunjukkan bahawa peningkatan aktiviti perkongsian pengetahuan akan meningkatkan keupayaan individu dalam membuat keputusan. Du, Ai dan Ren (2007) yang membuat kajian kuantitatif hubungan antara perkongsian pengetahuan dan prestasi firma berdasarkan kaji selidik di Xi'an, China, mendapati bahawa perkongsian

pengetahuan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi individu seperti peningkatan produktiviti. Yang et al. (2012) menemui bahawa perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan yang positif dengan perkongsian pengetahuan dalam CoP. Mereka menambah bahawa suasana dan persekitaran dalam CoP membuatkan ahlinya merasa setaraf, dan berjaya mengatasi budaya rendah diri, dan sekali gus mengalakkan mereka berkongsi pengetahuan. Justeru, hipotesis kajian adalah:

H₈ Perkongsian pengetahuan mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja individu.

KERANGKA KAJIAN

Berdasarkan perbincangan teori, serta diskusi terhadap konsep dan dapatan empirikal literatur terdahulu, pengkaji mencadangkan kerangka bersepadu yang merangkumkan dua teori iaitu SCT (Bourdieu 1986; Nahapiet & Ghoshal 1998; Putnam 1993), dan KBT (Grant 1996; Spender 1996) berasaskan pendekatan input (modal sosial), proses (perkongsian pengetahuan), dan output (prestasi kerja individu) seperti di Rajah 1. Pendekatan ini dipilih kerana bersifat menyeluruh berbanding dengan pendekatan yang lain. Secara umumnya, kerangka ini boleh memperjelaskan fenomena kajian mengenai hubungan di antara modal sosial dengan perkongsian pengetahuan, serta hubungan perkongsian pengetahuan dengan prestasi kerja individu khususnya dalam konteks kajian ini iaitu sektor awam di Malaysia.



RAJAH 1. Kerangka bersepadu perkongsian pengetahuan di sektor awam

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan persampelan pertimbangan iaitu salah satu teknik persampelan utama di bawah persampelan bertujuan. Persampelan pertimbangan dipilih berdasarkan

pertimbangan bahawa sampel kajian tersebut adalah pihak yang paling baik dapat memberi maklumat yang diperlukan. Berasaskan teknik tersebut, unit analisis kajian adalah terdiri daripada ahli-ahli KIK di dua buah agensi kerajaan iaitu Majlis Perbandaran Kuantan (MPK) dan Jabatan Kastam Diraja Malaysia (JKDM). Ahli-ahli KIK di kedua-dua buah agensi ini dipilih kerana mempunyai ciri-ciri kecemerlangan dan keaktifan dalam kegiatan mereka berasaskan penyertaan dan kejayaan yang banyak mereka peroleh berkaitan inovasi dan KIK sama ada di peringkat jabatan, negeri, kebangsaan mahupun antarabangsa.

Soal selidik yang digunakan adalah berdasarkan penyesuaian daripada item-item yang telah diguna pakai oleh pengkaji-pengkaji terdahulu iaitu Chiu et al. (2006), Chang dan Chuang (2011) bagi pemboleh ubah modal sosial, Hau et al. (2013) bagi perkongsian pengetahuan, serta Teigland dan Wasko (2009) bagi pemboleh ubah prestasi kerja individu. Memandangkan sumber item adalah daripada bahasa asing, maka item-item tersebut perlu melalui proses penterjemahan sebagai usaha untuk mengurangkan varians yang mungkin timbul akibat perbezaan budaya dan linguistik (Yu, Lee & Woo 2004). Kajian ini menggunakan teknik terjemahan berbalik kerana sangat disyorkan dan paling meluas digunakan dalam kajian silang budaya (Yu et al. 2004). Soal selidik ini mengandungi dua set iaitu set pertama untuk mendapatkan maklum balas daripada ahli KIK, manakala set kedua untuk dilengkapi oleh Pegawai Penilai Pertama (PPP) kepada ahli KIK tersebut. Semua item menggunakan skala Likert 1 (sangat tidak bersetuju) hingga 7 (sangat setuju).

HASIL KAJIAN

Sebanyak 331 borang soal selidik telah diedarkan, dan sebanyak 233 (70%) daripadanya telah dikembalikan. Daripada jumlah tersebut hanya 219 sampel sahaja yang lengkap dan dapat digunakan. Secara umumnya, data akhir yang dianalisis menunjukkan 103 (47%) sampel adalah daripada Majlis Perbandaran Kuantan, manakala 116 (53%) adalah daripada Jabatan Kastam Diraja Malaysia. Responden terdiri daripada lelaki (59%), dan perempuan (41%). Kebanyakan responden adalah mereka yang masih muda iaitu di bawah 34 tahun (44.8%), 35-44 tahun (33.3%), dan yang melebihi 54 tahun (5.5%). Dari sudut akademik pula, seramai 3 orang (1.4%) mempunyai kelulusan sarjana/doktor falsafah, sarjana muda 53 orang (24.2%), diploma 46 orang (21%), dan lain-lain seramai 117 orang (53.4%). Seramai 85 orang responden (38.8%) adalah mereka yang terlibat dalam KIK melebihi 4 tahun. Manakala yang terlibat 3-4 tahun seramai 60 orang (27.4%), dan yang baru terlibat 1 tahun seramai 16 orang (7.3%). Di samping itu, tahap tertinggi penglibatan responden dalam pertandingan KIK majoritinya peringkat negeri iaitu 92 orang (42%), peringkat kebangsaan 76 orang (34.7%), dan peringkat antarabangsa seramai 10 orang (4.6%). Berdasarkan analisis ini, pengkaji mendapati responden yang diperoleh adalah responden yang berautoriti untuk menilai kesan penglibatan mereka dalam KIK. Justeru, mereka adalah responden yang tepat untuk memberi maklumbalas dalam kajian ini. Maklumat lanjut analisis demografi responden adalah seperti di Jadual 1.

Sampel selanjutnya di analisis menggunakan PLS-SEM (SmartPLS 2.0 M3) kerana ia lebih sesuai untuk objektif kajian yang bersifat penerokaan (*exploratory*) (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt 2014). Dapatan analisis model kajian dikelaskan kepada dua, iaitu model pengukuran, dan model struktural (Hair et al. 2014). Ringkasan model pengukuran berkaitan penilaian kebolehpercayaan dan kesahan adalah seperti Jadual 2. Berdasarkan jadual tersebut, semua item atau indikator mempunyai kekuatan sekurang-kurangnya 0.664. Justeru, dapat dirumuskan bahawa semua indikator dan konstruk dalam kajian ini secara statistikalnya disahkan mempunyai kebolehpercayaan dan kesahan.

Analisis model struktural menggunakan prosedur bootstrapping sebanyak 5000. Analisis ini melibatkan pengujian laluan di antara konstruk, dan keupayaan peramalan model.

Berdasarkan keputusan pengujian di Jadual 3, didapati nilai t bagi lima koefisien laluan mencapai sekurang-kurangnya nilai kritikal 1.28 (penilaian satu hujung), iaitu dengan aras signifikan 10%. Ini bermakna, lima hipotesis telah disokong, dan tiga hipotesis lagi tidak disokong. Manakala, pengujian koefisien penentuan (R^2) seperti di Rajah 2 menunjukkan nilai R^2 bagi perkongsian pengetahuan dan prestasi kerja individu masing-masing berada pada 0.541 dan 0.443. Berdasarkan *rule of thumb* yang dicadangkan oleh sarjana (cth. Hair et al. 2014) iaitu nilai 0.75 (kuat), 0.50 (sederhana) dan 0.25 (lemah), maka dapat dirumuskan nilai R^2 adalah sederhana.

JADUAL 1. Analisis deskriptif demografi responden

Perkara	Item	Frekuensi	Peratus (%)
Agensi tempat bertugas	Majlis Perbandaran Kuantan	103	47
	Jabatan Kastam Diraja Malaysia	116	53
Jantina	Lelaki	129	59
	Perempuan	90	41
Umur	<25 tahun	7	3.2
	25-34 tahun	91	41.6
	35-44 tahun	73	33.3
	45-54 tahun	36	16.4
	>54 tahun	12	5.5
Kelulusan akademik	Sarjana/Doktor Falsafah	3	1.4
	Sarjana muda	53	24.2
	Diploma	46	21
	Lain-lain	117	53.4
Gred jawatan	52 dan ke atas	1	0.5
	48-51	3	1.4
	41-47	45	20.5
	27-40	28	12.8
	17-26	115	52.5
	1-16	27	12.3
Status lantikan	Tetap	189	86.3
	Kontrak	30	13.7
Tempoh berkhidmat dalam sektor awam	1-5 tahun	51	23.3
	6-10 tahun	45	20.5
	11-15 tahun	34	15.5
	16-20 tahun	39	17.8
	>20 tahun	50	22.8
Tempoh menyertai KIK	1 tahun	16	7.3
	2 tahun	58	26.5
	3 tahun	34	15.5
	4 tahun	26	11.9
	>4 tahun	85	38.8
Tahap tertinggi penglibatan dalam pertandingan KIK	Antarabangsa	10	4.6
	Kebangsaan	76	34.7
	Negeri	92	42
	Jabatan	41	18.7
	Bahagian	0	0

JADUAL 2. Ringkasan penilaian model pengukuran

Konstruk	Item/ Indikator	Kemuatan Indikator	Kebolehpercayaan Indikator	CR	AVE	Diskriminan
KB	MSosial1	0.856	0.733	0.733	0.846	Ya
	MSosial2	0.856	0.733			
KI	MSosial3	0.774	0.599	0.731	0.843	Ya
	MSosial4	0.929	0.863			
ID	MSosial12	0.806	0.650	0.642	0.843	Ya
	MSosial13	0.847	0.717			
	MSosial15	0.748	0.560			
TB	MSosial10	0.908	0.825	0.825	0.904	Ya
	MSosial11	0.908	0.825			
KP	MSosial5	0.839	0.704	0.600	0.881	Ya
	MSosial6	0.762	0.580			
	MSosial7	0.797	0.634			
	MSosial8	0.789	0.623			
	MSosial9	0.671	0.451			
BS	MSosial16	0.820	0.672	0.669	0.859	Ya
	MSosial17	0.841	0.706			
	MSosial18	0.793	0.629			
MS	MSosial19	0.915	0.837	0.842	0.914	Ya
	MSosial20	0.920	0.846			
PP	PP1	0.805	0.648	0.633	0.872	Ya
	PP2	0.664	0.440			
	PP3	0.826	0.682			
	PP4	0.872	0.760			
PKI	Pres2	0.684	0.468	0.600	0.883	Ya
	Pres3	0.782	0.611			
	Pres4	0.736	0.541			
	Pres5	0.789	0.623			
	Pres7	0.728	0.530			
	Pres8	0.752	0.565			

Nota: Bahasa Sepunya=BS, Identifikasi= ID, Keakraban= KB, Kepercayaan=KP, Kuantiti Interaksi=KI, Matlamat Sepunya = MS, Perkongsian Pengetahuan = PP, Prestasi Kerja Individu = PKI, Timbal Balas = TB

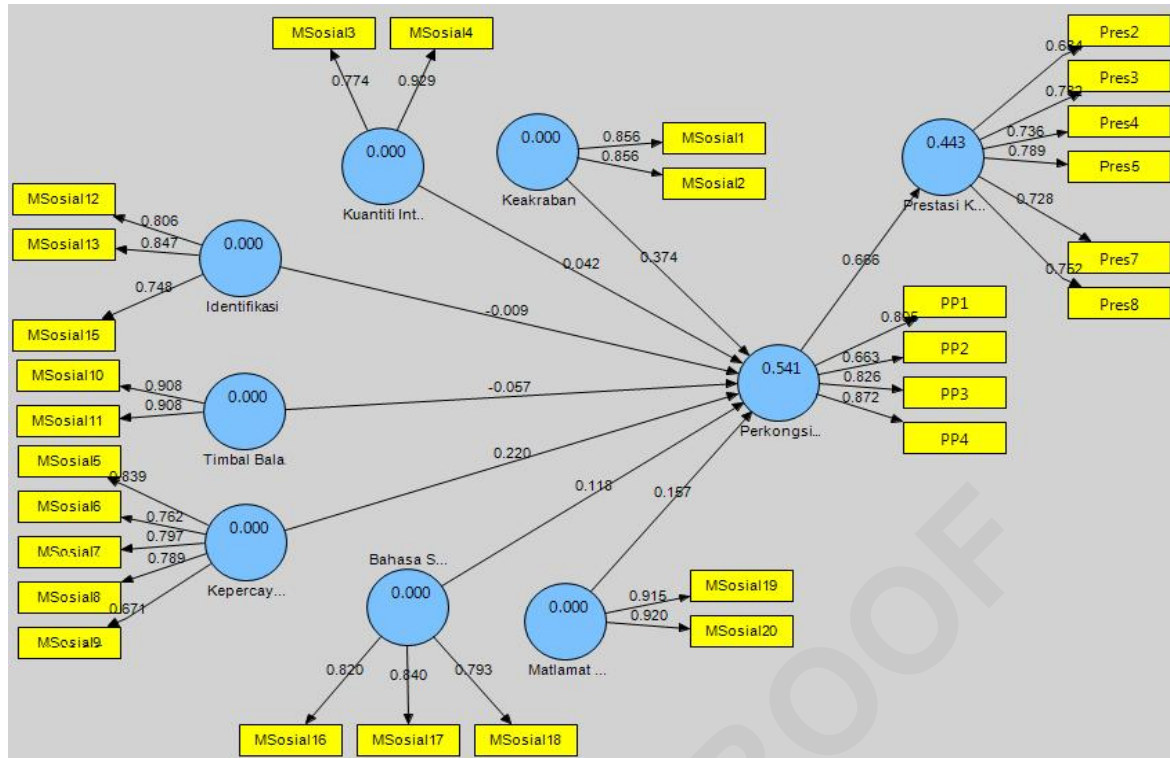
JADUAL 3. Koefisien laluan nilai t

Laluan		Nilai t	Keputusan
Bahasa Sepunya	Perkongsian Pengetahuan	1.388*	Disokong
Identifikasi	Perkongsian Pengetahuan	0.092	Tidak disokong
Keakraban	Perkongsian Pengetahuan	4.804***	Disokong
Kepercayaan	Perkongsian Pengetahuan	1.765**	Disokong
Kuantiti Interaksi	Perkongsian Pengetahuan	0.636	Tidak disokong
Matlamat Sepunya	Perkongsian Pengetahuan	2.196**	Disokong
Timbal Balas	Perkongsian Pengetahuan	0.755	Tidak disokong
Perkongsian Pengetahuan	Prestasi Kerja Individu	17.046***	Disokong

*Aras signifikan 10% (>1.28)

** Aras signifikan 5% (>1.65)

*** Aras signifikan 1% (>2.33)



RAJAH 2. Penilaian koefisien penentuan

PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa daripada lapan hipotesis kajian, sebanyak lima hipotesis telah disokong, manakala tiga hipotesis kajian lagi tidak disokong. Kajian menunjukkan keakraban, kepercayaan, bahasa sepunya, dan matlamat sepunya mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan perkongsian pengetahuan. Dapatan mengenai keakraban adalah selari dengan penemuan Lin et al. (2012) bahawa hubungan antara ahli pasukan yang akrab boleh menyumbang kepada kualiti interaksi serta suasana yang lebih baik untuk perkongsian pengetahuan. Manakala, dapatan mengenai kepercayaan pula adalah selari dengan dapatan seperti Dirks (1999), Levin dan Cross (2004), dan Tamjidyamcholo et al. (2013) iaitu kepercayaan mempunyai kesan positif terhadap perkongsian pengetahuan dalam sesebuah kumpulan. Dapatan mengenai bahasa sepunya pula adalah konsisten dengan dapatan Ardichvili et al. (2006), Welch dan Welch (2008), serta Chiu et al. (2006) bahawa bahasa sepunya boleh mempengaruhi ahli komuniti untuk terlibat secara aktif dalam aktiviti perkongsian pengetahuan. Seterusnya dapatan mengenai matlamat sepunya adalah sejajar dengan Alavi et al. (2006), serta Chow dan Chan (2008) yang menemui bahawa matlamat sepunya mempunyai hubungan yang positif bagi memudahkan cara amalan perkongsian pengetahuan antara ahlinya. Kesemua dapatan ini memperjelaskan bahawa kesediaan seseorang individu untuk berkongsi pengetahuan mereka adalah mempunyai hubungan yang signifikan dengan beberapa aspek dalam modal sosial seperti modal struktur (keakraban), modal hubungan (kepercayaan), dan modal kongnitif (bahasa dan matlamat sepunya). Sehubungan itu, untuk mempertingkatkan aktiviti perkongsian pengetahuan dalam CoP, pihak kerajaan perlu memberi lebih fokus kepada kesemua dimensi modal sosial dan secara khususnya aspek-aspek tersebut.

Kajian juga mendapati kuantiti interaksi, identifikasi dan timbal balas tidak mempunyai hubungan yang positif dengan perkongsian pengetahuan. Dapatan ini berbeza dengan dapatan-dapatan pengkaji terdahulu (cth. Chennamaneni et al. 2012; Chiu et al. 2006). Di

antara alasan perbezaan dapatan adalah kerana perbezaan nilai. Kajian yang dibuat oleh pengkaji-pengkaji terdahulu adalah dalam landskap negara barat. Di negara barat seseorang itu mungkin akan lebih terdorong untuk berkongsi pengetahuan berdasarkan nilai yang ada pada mereka iaitu mengharapkan timbal balas. Walau bagaimanapun, di dalam masyarakat Malaysia, lebih-lebih lagi dalam sektor awam yang majoritinya penganut agama Islam, kemungkinan nilai yang mengharapkan timbal balas tidak begitu menebal. Andaian ini adalah berdasarkan tuntutan ajaran Islam iaitu seseorang itu hendaklah membuat kebaikan (seperti perkongsian pengetahuan) dengan ikhlas iaitu tanpa perlu mengharapkan timbal balas.

Selain itu, konteks kajian juga boleh mempengaruhi hasil kajian. Kajian yang dibuat sebelum ini (cth. Chang & Chuang 2011; Chiu et al. 2006; Wasko & Faraj 2005) adalah dalam konteks CoP maya di sektor swasta. Mereka menggunakan teknologi maklumat sebagai kaedah utama berinteraksi antara mereka. Ahli-ahli CoP maya juga terdiri daripada pelbagai latar belakang agensi, kerjaya, pendidikan, umur, dan bidang tugas. Berdasarkan latar belakang yang berbeza ini, terutama latar belakang agensi dan kerjaya, kemungkinan besar hubungan di antara mereka agak longgar. Bertitik tolak dari sini, mereka mungkin akan terdorong untuk memperbanyakkan interaksi dengan niat untuk menonjolkan kepakaran, mengukuhkan reputasi, lebih dikenali, meningkatkan hubungan dan sebagainya. Walau bagaimanapun, bagi CoP bersemuka di dalam sektor awam iaitu KIK adalah berbeza. Memandangkan mereka dari jabatan atau agensi yang sama, ditambahkan lagi dengan pertemuan secara bersemuka, maka interaksi di antara satu sama lain adalah bersahaja. Maka, mereka mungkin beranggapan bahawa kuantiti interaksi di dalam CoP mungkin tidak menjadi salah satu faktor dorongan untuk mereka berkongsi pengetahuan.

Kajian ini juga menemukan bukti empirikal kaitan hubungan positif yang signifikan antara perkongsian pengetahuan dengan prestasi kerja individu. Malah perkongsian pengetahuan menerangkan 44% varians prestasi kerja individu. Dapatan ini menggambarkan bahawa perkongsian pengetahuan mempunyai pengaruh yang besar terhadap prestasi kerja individu dalam meningkatkan penghasilan mutu kerja, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran, meningkatkan kualiti peribadi, meningkatkan jalinan hubungan kerjasama di dalam dan luar organisasi, serta meningkatkan cetusan idea-idea yang kreatif dan inovatif. Dapatan ini adalah selaras dengan teori KBT iaitu pengetahuan adalah sumber strategik yang signifikan kepada sesebuah organisasi bagi meningkatkan prestasi dan kelebihan persaingan (Grant 1996; Spender 1996). Walaupun KBT menyatakan pengetahuan dapat meningkatkan prestasi organisasi, tetapi prestasi organisasi itu sendiri adalah bergantung pada agregat prestasi pekerjanya (Zawiyah et al. 2012). Dalam pada itu, penemuan ini juga konsisten dengan dapatan pengkaji terdahulu seperti Wenger (2004) dan Kang et al. (2008).

Perkongsian pengetahuan merupakan aktiviti atau perbuatan menyebarkan pengetahuan yang dimiliki oleh individu. Justeru, ia merupakan proses yang melibatkan kerelaan individu untuk berkongsi pengetahuan yang dimiliki sama ada berbentuk eksplisit ataupun tasit. Dalam hal ini, pihak pengurusan perlu memupuk dan memberi kesedaran kepada penjawat awam bahawa perkongsian pengetahuan eksplisit dan tasit khususnya dalam KIK bukan sahaja dapat memperkayakan pengetahuan mereka, tetapi turut memberi manfaat yang besar bagi mempertingkatkan kecakapan dan keberkesanan agensi kerajaan dalam menyampaikan perkhidmatan kepada rakyat.

KESIMPULAN

Kajian ini dapat memberi gambaran yang lebih jelas mengenai aspek-aspek dalam modal sosial yang boleh mendorong seseorang itu untuk berkongsi pengetahuan mereka. Kajian juga menunjukkan perkongsian pengetahuan mempunyai pengaruh yang besar terhadap prestasi kerja individu di sektor awam. Dari sudut teoretikal, kajian ini memberi sumbangan dengan

mencadangkan kerangka bersepadu yang merangkumkan dua teori iaitu SCT, dan KBT berasaskan pendekatan input-proses-output. Selain itu, kajian ini juga memberi implikasi praktikal yang penting kepada pihak pengurusan di sektor awam untuk memantap dan memperkasakan lagi KIK sebagai salah satu platform perkongsian pengetahuan yang boleh meningkatkan prestasi kerja individu. Justeru, untuk mengurus dan mengembangkan lagi KIK, pihak kerajaan perlu memahami aspek-aspek yang dapat membangunkan dan mengukuhkan modal sosial terutama aspek-aspek seperti keakraban, kepercayaan, bahasa sepunya dan matlamat sepunya. Aspek-aspek ini amat penting dalam mewujudkan persekitaran dan proses pembelajaran yang kondusif. Penerapan kesedaran mengenai nilai pengetahuan yang tinggi akan menggalakkan proses perbincangan yang berkesan serta menyediakan ruang galakan kepada fikiran yang lebih kreatif, kebolehan mengambil risiko, dan bersedia mencabar dan dicabar bagi tujuan percambahan pengetahuan. Dalam hal ini, pihak pengurusan perlu berusaha meningkatkan kepercayaan di antara ahli-ahli KIK dengan suasana pergaulan yang positif. Malah penggunaan bahasa dan matlamat sepunya merupakan prasyarat penting untuk menyisihkan budaya silo dan keterpisahan. Ini adalah kerana penggunaan bahasa dan matlamat yang dikongsi bersama boleh meningkatkan persefahaman di kalangan individu dan ini membantu mereka untuk berkomunikasi dengan lebih berkesan, serta mewujudkan sinergi untuk meningkatkan prestasi organisasi. Sehubungan itu, pihak kerajaan perlu mengambil perhatian dengan memberi kesedaran dan pemahaman kepada penjawat awam untuk mempertingkatkan aktiviti perkongsian pengetahuan sebagai agenda percambahan pengetahuan mereka, dan secara tidak langsung akan mengupayakan mereka memberikan perkhidmatan yang melangkaui ekspektasi rakyat.

RUJUKAN

- Alavi, M., Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. 2006. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge. *Journal of Management Information Systems* 22(3): 191-224.
- Amayah, A.T. 2013. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management* 17(3): 454-171.
- Andrews, R. 2010. Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations* 63(5): 583-608.
- Ardichvili, A. 2008. Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources* 10(4): 541-554.
- Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W., Wentling, T. & Stuedemann, R. 2006. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management* 10(1): 94-107.
- Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. 2003. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management* 7(1): 64-77.
- Bagozzi, R.P. & Dholakia, U.M. 2002. Intentional social action in virtual communities. *Journal of Interactive Marketing* 16(2): 2-21.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. 1998. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1): 74-94.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. 2012. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40(1): 8-34.

- Bakker, M., Leenders, R.T.A., Gabbay, S. M., Kratzer, J. & Van Engelen, J. M. 2006. Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization* 13(6): 594-605.
- Bourdieu, P. 1986. The forms of capital. Dlm. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, disunting oleh J.G. Richardson, 241-258. New York: Greenwood Press.
- Cabrera, E. & Cabrera, A. 2005. Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management* 16(5): 720-735.
- Casimir, G., Lee, K. & Loon, M. 2012. Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management* 16(5): 740-753.
- Chang, H.H. & Chuang, S.S. 2011. Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management* 48(1): 9-18.
- Chennamaneni, A., Teng, J.T.C. & Raja, M.K. 2012. A unified model of knowledge sharing behaviours: Theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology* 31(11): 1097-1115.
- Chiu, C.M., Hsu, M.H. & Wang, E.T. 2006. Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems* 42(3): 1872-1888.
- Chow, W.S. & Chan, L.S. 2008. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management* 45(7): 458-465.
- Dholakia, U.M., Bagozzi, R.P. & Pearo, L.K. 2004. A social influence model of consumer participation in network and small group based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing* 21(3): 241-263.
- Dirks, K.T. 1999. The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology* 84(3): 445-455.
- Du, R., Ai, S.Z. & Ren, Y.Q. 2007. Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. *Expert Systems with Applications* 32(1): 38-46.
- Gibbert, M. & Krause, H. 2002. Practice exchange in a best practice marketplace. Dlm. *Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*, disunting oleh T.H. Davenport & G.J.B. Probst, 89-107. Erlangen, Germany: Publicis Corporate Publishing and John Wiley & Sons.
- Goh, S.K. & Sandhu, M.S. 2013. Knowledge sharing among malaysian academics: Influence of affective commitment and trust. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 11(1): 38-48.
- Gottschalk, P. 2007. *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation*. PA, USA: Idea Group Publishing.
- Grant, R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17: 109-122.
- Guechtouli, W., Rouchier, J. & Orillard, M. 2013. Structuring knowledge transfer from experts to newcomers. *Journal of Knowledge Management* 17(1): 47-68.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications, Inc.
- Hau, Y.S., Kim, B., Lee, H. & Kim, Y.G. 2013. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management* 33(2): 356-366.
- Hazleton, V. & Kennan, W. 2000. Social capital: reconceptualizing the bottom line. *Corporate Communications an International Journal* 5(2): 81-86.
- Inkpen, A.C. & Tsang, E.W. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review* 30(1): 146-165.

- JPA. 2002. Pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia bagi anggota Perkhidmatan Awam Persekutuan. *Pekeliling Perkhidmatan Awam 4/2002*.
- JPA. 2009. Pemantapan Pengurusan Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam. *Surat Pekeliling Perkhidmatan Awam 2/2009*.
- Jeon, S., Kim, Y.G. & Koh, J. 2011. An integrative model for knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management* 15(2): 251-269.
- Kang, Y., Kim, S. & Chang, G. 2008. The impact of knowledge sharing on work performance: an empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration* 31(14): 1548-1568.
- Kogut, B. & Zander, U. 1996. What firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science* 7(5): 502-518.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W.B., de Vet Henrica, C.W. & van der Beek, A.J. 2011. Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 53(8): 856-866.
- Krackhardt, D. 1992. The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. Dlm. *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, disunting oleh N. Nohria & R. Eccles, 216-239. Boston: Harvard Business School Press.
- Law, S.P. & Chang, M.K. 2012. Social capital and knowledge sharing in online communities: A mediation model. *Proceedings of the IEEE 45th Hawaii International Conference System Science (HICSS)*, Hawaii, 3530-3539.
- Leana, C.R. & Pil, F.K. 2006. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science* 17(3): 353-366.
- Lee, S., Kim, B.G. & Kim, H. 2012. An integrated view of knowledge management for performance. *Journal of Knowledge Management* 16(2):183-203.
- Levin, D.Z. & Cross, R. 2004. The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science* 50(11): 1477-1490.
- Li, Z. & Luo, F. 2010. The influence path of social capital on knowledge transfer performance: The mediating role of organizational learning. *Proceedings of the Third International Symposium on Electronic Commerce and Security Workshops (ISECS)*, 179-183.
- Lin, T.C., Wu, S. & Lu, C.T. 2012. Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. *Expert Systems with Applications* 39(1): 751-764.
- Macpherson, A. & Antonacopoulou, E. 2013. Translating strategy into practice: The role of communities of practice. *Journal of Strategy and Management* 6(3):265-285.
- MAMPU. 2009 Panduan mengenai kumpulan inovatif dan kreatif (KIK). Garis Panduan Mengenai Kumpulan Inovatif dan Kreatif (KIK). Putrajaya: Jabatan Perdana Menteri.
- Marsden, P.V. & Campbell, K.E. 1984. Measuring tie strength. *Social Forces* 63(2): 482-501.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23(2): 242-266.
- Neufeld, D., Fang, Y. & Wan., Z. 2013. Community of practice behaviors and individual learning outcomes. *Group Decision & Negotion* 22: 617-639.
- Noorazah Md. Noor & Juhana Salim. 2011. Factors influencing employee knowledge sharing capabilities in electronic government agencies in Malaysia. *International Journal of Computer Science Issues* 8 (4): 106-114.
- Nurin Hanani Baharul Azhar. 2012. *Motivation factors on knowledge sharing among public sector organization in Malaysia*. Tesis Sarjana Tidak Terbit, Universiti Sains Malaysia.
- Ng, L.L. & Pemberton, J. 2012. Research-based communities of practice in UK higher education. *Studies in Higher Education* 38: 1522-1539.

- Putnam, R.D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Institutions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Quigley, N.R., Tesluk, P.E., Locke, E.A. & Bartol, K.M. 2007. A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science* 18(1): 71-88.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* 19: 90-118.
- Schenkel, A. & Teigland, R. 2008. Improved organizational performance through communities of practice. *Journal of Knowledge Management* 12(1): 106-118.
- Shan, S. Xin, T., Wang, L., Li, Y., & Li, L. 2013. Identifying influential factors of knowledge sharing in emergency events: a virtual community perspective. *Systems Research and Behavioral Science* 30: 367-382.
- Spender, J.C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17: 45-62.
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., & Abu Samah, B. 2015. Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: A proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management* 19(1): 121-140.
- Tamjidyamcholo, A., Baba, M. S., Tamjid, H. & Gholipour, R. 2013. Information security professional perceptions of knowledge sharing intention under self-efficacy, trust, reciprocity, and shared-language. *Computers & Education* 68: 223-232.
- Teigland, R. & Wasko, M. 2009. Knowledge transfer in MNCs: Examining how intrinsic motivations and knowledge sourcing impact individual centrality and performance. *Journal of International Management* 15(1): 15-31.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal* 41(4): 464-476.
- Wasko, M.M. & Faraj, S. 2005. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly* 29(1): 35-57.
- Welch, D.E. & Welch, L.S. 2008. The importance of language in international knowledge transfer. *Management International Review* 48(3): 339-360.
- Wenger, E. 2004. Knowledge management as a doughnut: shaping your knowledge strategy through communities of practice. *Ivey Business Journal* 68(3): 1-8.
- Wiig, K.M. 2002. Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management* 6(3): 224-239.
- Wu, Y. & Zhu, W. 2012. An integrated theoretical model for determinants of knowledge sharing behaviours. *Kybernetes* 41(10): 1462-1482.
- Yang, H., Chen, P. & Xu, Y. 2012. Facilitating knowledge sharing in a Chinese consulting company. *Journal of Technology Management in China* 7(2): 198-217.
- Yoo, W.S., Suh, K.S. & Lee, M.B. 2002. Exploring the factors enhancing member participation in virtual communities. *Journal of Global Information Management* 10(3): 55-71.
- Yu, D. S., Lee, D. T. & Woo, J. 2004. Issues and challenges of instrument translation. *Western Journal of Nursing Research* 26(3): 307-320.
- Zawiyah, M.Y., Mohd Bakhari, I., Kamsuriah, A. & Maryati, M.Y. 2012. Knowledge sharing in the public sector in Malaysia: A proposed holistic model. *Information Development* 28(1): 43-54.

Mohd Zabri Yusoff (penulis koresponden)
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.

E-Mel: zabriy@hotmail.com

Rosmah Mat Isa
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: rosmah@ukm.edu.my

Nor Liza Abdullah
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: iza@ukm.edu.my

GALLEY PROOF